

УДК 004.9: 005.8

О.І. Пурський, О.А. Харченко, А.О. Василевська

*Київський національний торговельно-економічний університет, Київ***СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА***Розглянуто структурну організацію механізмів впровадження системи управління проектами торговельного підприємства на основі інформаційних систем. Наведено перелік етапів і опис основних компонент системи управління.***Ключові слова:** *управління проектами, торговельні підприємства, організаційні системи, структура управління***Постановка проблеми та її актуальність**

У сучасному високотехнологічному світі технологія управління проектами є потужним засобом керування змінами у всіх сферах соціально-економічного розвитку. Застосування методів і засобів управління проектами дозволяє успішно реалізовувати проекти будь-якої складності відповідно до високих стандартів якості, досягати у визначені терміни поставлених цілей, заощадити час і зменшити ризики. Ефективне управління організаційними проектами стає особливо актуальним в час трансформації економіки до ринкових умов, коли формуються умови широкого впровадження і використання сучасних методів управління підприємствами. Така технологія є перспективним засобом управління в реальних економічних умовах і в той же час перевіреним інструментом вчасної реалізації організаційних проектів необхідної якості у рамках прийнятого бюджету. Тобто, управління проектом являє собою методологію організації, планування, управління, координації людських і матеріальних ресурсів протягом проектного циклу, спрямовану на ефективне вирішення його цілей, шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління.

Управління проектами, як засіб управління змінами, на сьогодні є потужним науково-практичним напрямком теорії управління, результати досліджень якого широко застосовуються. Одним з можливих об'єктів змін є організаційні системи, тому на разі, актуальним є розгляд механізмів управління (процедур прийняття

рішень) організаційними проектами [1]. Сучасні особливості механізмів управління проектами визначаються перехідним періодом становлення ринкових відносин в економіці. Перехідний період вимагає використання методів і механізмів, характерних як для ринкової системи, заснованої на приватній власності і вільних цінах, так і для системи планового регулювання. Особливості механізму управління перехідного періоду проявляються в концептуальних принципах побудови, організаційній структурі, цілях і завданнях управління, системі методів, виконавчих економічних і організаційних механізмах, законодавчо оформлених правилах і умовах управління.

У сучасному суспільстві визначення показників діяльності підприємств стало одним з найважливіших інструментів управління економічними процесами. Їхні значення надають інформацію, що характеризує розвиток економіки, культури й життєвого рівня суспільства. За допомогою аналізу й статистики вся отримана інформація узагальнюється, аналізується, що в результаті дає можливість побачити чітку систему взаємозв'язків структурних частин підприємств, а також динаміку його розвитку. В умовах ринкової економіки з'являється усе більше і більше торговельних підприємств. Кожне підприємство прагне одержати якомога більший прибуток за мінімальних витрат. Для забезпечення прибутковості потрібно проводити оперативний детальний аналіз ситуації, що склалася як в зовнішній сфері, так і всередині конкретного підприємства. Досягнення головної мети діяльності

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ***Рассмотрена структурная организация механизмов внедрения системы управления проектами торгового предприятия на основе информационных систем. Приведен перечень этапов и описание основных компонент системы управления.***PROJECT MANAGEMENT
SYSTEM BUSINESS ENTERPRISE***Distributed structural organization of the implementation mechanisms of project management of commercial enterprises based information systems. A list and description of the main stages of component management system.*

торговельного підприємства – максимізації прибутків, можливе тільки у разі правильного і продуманого планування та ефективного управління діяльністю торговельного підприємства.

Для ефективного управління проектами торговельного підприємства система повинна бути добре структурованою. Суть структуризації (декомпозиції) зводиться до розподілу проекту і системи його управління на підсистеми та компоненти, над якими здійснюється управління. Специфіка діяльності конкретного торговельного підприємства може впливати на перелік підсистем і компонент проекту. Структура проекту визначає напрям діяльності і пов'язує його елементи між собою та з кінцевою метою проекту. Окрім цього, процес структуризації проекту є невід'ємною частиною загального процесу планування проекту і визначення його цілей, а також процесу підготовки зведеного (генерального) плану проекту та матриці розподілу відповідальності і обов'язків. Проект і процес його реалізації є складною системою, в якій сам проект виступає як керована підсистема, а керуючою підсистемою є управління проектом [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Загальне уявлення про сучасний стан управління проектами можна отримати з робіт [3-8]. При цьому все більш широко в управлінні проектами використовуються результати теорії управління, менеджменту, математичної економіки, психології, соціології і т.п. [9-13]. Провідну роль в організаційному управлінні відіграють механізми управління проектами – сукупність законів, правил і процедур, які регламентують взаємодію учасників проекту, у тому числі – процедури прийняття рішень керівником проекту. Залежно від сфери діяльності, у якій реалізується проект, розрізняють такі типи [4;14]: технічний проект; організаційний проект; економічний проект; соціальний проект, а також усі їхні можливі комбінації (змішані проекти). У роботі [4] зазначається, що реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації – як організаційні проекти характеризуються таким: цілі проекту заздалегідь сформульовані, але результати проекту кількісно і якісно визначити значно складніше, ніж в інших типах проектів; терміни задаються попередньо і можуть уточнюватися в процесі реалізації проекту; ресурси на реалізацію проекту надаються у міру можливості; витрати на проект фіксуються і контролюються на предмет економічності, але в той же час можуть корегуватися у міру розвитку проекту.

У більшості робіт підкреслюється, що організаційні проекти мають нестандартний життєвий цикл, в якому пропорції між основними фазами (концепції, розробки, реалізації й завершення) відрізняються від типових перш за все тривалістю початкових фаз [4; 15]. Близькі до наведених характеристики мають, так звані, активні проекти. Під активним проектуванням розуміється "сукупність дій суб'єкта економіки в умовах нестабільного середовища з метою створення і управління функціонуючими соціально-економічними об'єктами на основі багатокритеріального аналізу та синтезу умов функціонування елементів системи [4]. В роботах [5;16] зазначається, що кожний активний проект є, перш за все, інноваційним, оскільки його головна мета полягає в розробці і застосуванні нових технологій, що забезпечують розвиток економічних систем. У результаті активного проектування формується нова інформаційно-управляюча система. При цьому цілі проекту хоча і визначаються на попередньому етапі, але вимагають постійного корегування у міру надходження проміжних результатів і загального розвитку проекту. Також зазначається, що організаційні проекти, особливо для нових і структурно складних підприємств розробляються у дві стадії: ескізний проект, що розглядає альтернативні варіанти реорганізації і робочий проект, що розробляється у три етапи. На першому етапі формується загальна структурна схема організації, на другому – розробляється склад основних підрозділів і зв'язків між ними, на третьому етапі здійснюється регламентація організаційної структури.

Формулювання мети статті

Головна мета проведених в роботі досліджень полягала у розробці системи управління проектами торговельного підприємства на основі інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу

Специфіка діяльності торговельних підприємств вимагає чіткого розуміння процесів, що реалізуються в рамках цієї діяльності, а також взаємозв'язків між суб'єктами підприємства, які визначаються інформаційними і товарними потоками. Для ефективного управління система повинна бути добре структурована. Структуризація проекту є невід'ємною складовою загального процесу планування і реалізації проекту. Безпосереднє формування структури управління забезпечується в процесі організаційного проектування – провідного методу формальної організації цілісних систем. Продуктами організаційного проектування є будь-які

організаційні нововведення структурного й процесного характеру. Тобто можна стверджувати, що в процесі організаційного проектування визначаються відповідності між ключовими елементами торговельної організації (структура, люди, завдання, системи розв'язків і заохочень, неформальна організація) та її стратегією розвитку. Організаційне проектування являє собою інструмент управління, що дозволяє досягнути збалансованої структурної і процесної єдності торговельного підприємства. Воно має враховувати не тільки зміну внутрішніх факторів, але й стан і розвиток зовнішнього середовища торговельної організації. Основні організаційні нововведення є насамперед продуктами організаційного проектування. Структура сучасної торговельної організації носить ситуативний характер і повинна оперативно модифікуватися відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів. Звідси випливає необхідність гнучкості й адаптивності процесу конструювання організації з урахуванням внутрішніх змін і зовнішніх впливів. Крім того, серед безлічі формальних факторів слід враховувати також неформальні аспекти організаційної взаємодії (соціокультурні, моральні, соціально-психологічні, поведінкові, конкурентні, інноваційні, ризикові й ін.).

Спроекувати досить ефективну структуру управління – значить, визначити таке співвідношення її організаційних елементів, при якому найбільш оперативно й вчасно виконуються вимоги об'єкта управління, а також забезпечується продуктивна взаємодія із зовнішнім оточенням. Представлена в даній роботі система управління проектами може застосовуватися для управління інноваційною діяльністю та організаційними проектами торговельного підприємства. В нашому випадку, система управління проектами складається з таких частин:

- методичного забезпечення (представляє набір відомих методик і практичних реалізацій систем управління проектами);
- організаційного забезпечення (визначає організаційні відношення, положення і посадові інструкції, ролі персоналу торговельної організації);
- функціональне забезпечення (набір процедур, робочих процесів, шаблонів документів);
- інформаційних технологій управління проектом (набір програмних і технічних засобів).

Головним призначенням впровадження системи управління проектами в діяльність торговельного підприємства є підвищення ефективності його функціонування шляхом внесення ціленаправлених організаційних і структурних змін. Вибір шляхів і способів досягнення прийнятих в рамках проекту показників

діяльності торговельного підприємства є головною задачею управління проектом. В нашому випадку реалізація механізмів управління проектом має декілька етапів:

- *Бізнес-діагностика* існуючої системи управління. В рамках бізнес-діагностики здійснюється детальне обстеження, що включає в себе збирання нормативної, регламентуючої, робочої і звітної документації, вивчення інструментаріїв і технологій, що застосовуються на підприємстві;

- *Розробка концепції системи управління проектом*, рольове позиціонування і узгодження відповідальності елементів системи. Розробка моделі цільової системи управління, що відповідає типу організаційної структури, організаційним цілям торговельного підприємства й особливостям ведення бізнесу в торговельній сфері;

- *Інжиніринг і регламентація процесів управління*. Інжиніринг функціональної структури організаційних елементів ґрунтується на організації процесів елементів управління, розробці (оптимізації) функціонального складу процесів, а також моделюванні оточення процесів і функцій, що забезпечують їхню роботу.

- *Адаптація і впровадження інформаційної технології управління проектами*, розробка технічної інфраструктури системи управління.

Вироблення стратегії впровадження системи управління проектами здійснюється після етапів бізнес-діагностики і розробки концепції системи управління проектами. Розглянемо більш детально суть частин системи управління проектами. Базова методологія проекту – в якості методологічної основи для розробки системи управління проектами торговельного підприємства пропонується використовувати авторитетні керівництва в області управління проектами, які отримали широке визнання і є стандартом в сучасному проектному менеджменті [15;16].

В рамках системи управління проектом фігурують такі основні методичні поняття. *Проект* – тимчасовий захід, призначений для створення продукції, послуг або досягнення конкретних результатів. *Учасники проекту* – це особи або організації, що активно беруть участь у проекті, або на чий інтереси можуть вплинути результати виконання або завершення проекту. Учасники також можуть впливати на цілі і результати проекту. Команда управління проектом визначає учасників проекту, їхні вимоги і очікування, а також наскільки можливо управляти їхнім впливом відносно вимог для забезпечення успішного завершення проекту. *Управління проектами* – застосування знань, навичок, інструментарію і методів до операцій проекту для задоволення проектних вимог.

Управління проектам виконується за допомогою застосування і інтеграції процесів управління проектами: ініціації, планування, виконання, моніторингу, управління та завершення. *Офіс управління проектом* (Project management office) – підрозділ, що здійснює централізацію й координацію управління пов'язаних з ним проектів. До ключових функцій офісу управління проектом торговельного підприємства відносяться: загальні і координовані ресурси всіх проектів, керовані офісом управління; визначення і розробка методології найкращих практик і стандартів управління проектами; клірингові послуги і управління принципами, процедурами, шаблонами проекту та іншою загальною документацією; централізований конфігураційний менеджмент для всіх проектів офісу управління; централізований репозиторій і управління як загальними, так і унікальними ризиками проекту; центральний офіс для управління і керування інструментами проекту, централізована координація управління комунікаціями проекту; навчальна платформа для менеджерів проекту; централізований моніторинг усіх бюджетів і графіків проекту на рівні торговельного підприємства; координація загальних стандартів якості проектів між менеджером проекту і будь-яким зовнішнім або внутрішнім співробітником, відповідальним за якість, або організацією, що відслідковує дотримання стандартів.

Рольове позиціонування необхідне для визначення типу організаційної структури підприємства і ролі кожної із одиниць структури організації. Під роллю розуміється сукупність управлінських завдань, що вирішуються організаційною одиницею підприємства. Рольове позиціонування, в нашому випадку, спрямоване на чітке визначення меж застосування системи управління, структури її внутрішніх елементів і існуючих між ними взаємодій, а також для визначення приналежності підприємства до одного з трьох класичних типів структури організації: функціональна; матрична; проектна. Типи структури торговельної організації визначає типовий розподіл задач між елементами, що входять в цю структуру.

В торговельній організації функції офісу управління проектом можуть варіюватися відповідно до рекомендацій з приводу конкретних практик і процедур окремих проектів від вищого керівництва підприємства. Необхідною умовою для формування ефективно функціонуючої системи управління проектом є визначення вимог до професійних знань і досвіду персоналу, задіяного в управлінні, що ґрунтуються на переліку професійних компетенцій співробітників. Такий підхід забезпечить вироблення політики найму

персоналу, тарифних ставок посад, програму курсів підвищення кваліфікації і т.п.

Функціональна структура системи управління проектом торговельного підприємства будується на основі типового життєвого циклу управління проектом, що складається з таких етапів:

Ініціалізація – безпосередньо пов'язана із визначенням доцільності проведення проекту, уставу проекту та попереднім описом змісту проекту.

Планування – розробляється план управління проектом.

Виконання – пов'язане із виконанням різного роду попереджуючих, корегуючих дій та поставок, виправленням дефектів, обробкою запитів на зміни та наданням інформації на наступний етап життєвого циклу про результати виконаних робіт.

Моніторинг і управління – забезпечує виконання таких функцій: схвалення/відхилення запитів на зміни; схвалення/блокування корегувань і виправлень; контроль реалізації плану виконання проекту; оновлення в плані виконання проекту; рекомендації щодо корегуючих та попереджувальних дій; рекомендації, щодо виправлення дефектів; затвердження виправлення дефектів; звіти про виконання і прогнози; схвалення результатів поставок.

Процеси життєвого циклу проекту визначаються в таких компетенціях: управління інтеграцією проекту; управління змістом проекту; управління термінами проекту; управління вартістю проекту; управління якістю проекту; управління людськими ресурсами проекту; управління комунікаціями проекту; управління ризиками проекту; управління поставками проекту;

Кожний процес визначається як набір операцій, ролей і необхідних компетенцій персоналу, документів, шаблонів документів, використовуваних програмних засобів. Організація процесів здійснюється шляхом перерозподілу процесів управління між організаційними одиницями, а також, за рахунок доповнення процесами, що не включені в існуючу системою управління, але які впливають на ефективність проектної діяльності торговельного підприємства.

Зрозуміло, що будь-яка сучасна система управління проектами не може бути ефективною без використання інформаційних технологій управління на основі засобів обчислювальної техніки. Основне призначення інформаційних технологій управління проектами – інформаційне забезпечення процесів управління проектами, зокрема: управління комунікаціями проекту; забезпечення обміном документами, інформацією; підтримка комунікації між учасниками проектної діяльності та сховищами документації; забезпечення нормального

функціонування робочих процесів і підтримка регламентації їх виконання. В нашому випадку пропонується використання таких програмних засобів: MS Project Server, MS SharePoint, MS Lync, MS Exchange. Технічна інфраструктура визначає фізичне розташування елементів системи управління, робочих місць персоналу, топології мережі об'єктів автоматизації й структури апаратного забезпечення.

Висновки

Зазначимо, що механізми управління проектами торговельного підприємства в наведеній системі управління є процедурами прийняття рішень відносно ціленаправлених змін параметрів організаційної системи в процесі переходу від наявної системи управління до оптимальної. В управлінні організаційними проектами торговельного підприємства необхідне використання всієї сукупності узгоджених управлінських процедур відносно зміни всіх параметрів організаційної системи. Задачі, що виникають при управлінні конкретними проектами торговельних підприємств, потребують адекватних методів їх вирішення. У зв'язку з цим, виглядає доцільним створення бази знань з механізмів управління, що міститиме як теоретичні розробки, так і результати їх практичного застосування. Така база знань може скласти основу методологічного забезпечення системи управління проектами торговельного підприємства і безперечно сприятиме підвищенню її ефективності.

Список літератури

1. Балашиов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными проектами. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
2. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами / Под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. – М.: Либроком, 2009. – 264 с. 32.
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М.: Синтез, 1997. – 188 с.
4. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
5. Колосова Е.В., Новиков Д.А., Цветков А.В. Методика освоения объема в оперативном управлении проектами. – М. 2001. – 156 с.
6. Либерзон В.И. Основы управления проектами. – М.: Нефтяник, 1997. – 150 с.
7. Dinsmore P.C. Winning in business with enterprise project management. N.Y.: American management association, 1999. – 271 p.
8. Fleming Q.W., Hoppelman J.M. Earned value Project Management. PMI, 1996. – 141 p.
9. Акоф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Сов. радио, 1974. – 272 с.

10. Ансоф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 416 с.
12. Интриллигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория. – М.: Прогресс, 1975. – 606 с.
13. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. – М.: Юристъ, 1998. – 440 с.
14. Управление проектами: справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2001. – 875 с.
15. Bubshait K.A., Selen W.J. Project characteristics that influence the implementation of Project Management techniques: a survey // International Journal of Project Management. 1992. Vol. 23. N 2. P. 43 – 47.
16. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.

Стаття надійшла до редколегії 15.04.2012

Рецензент: д-р техн. наук, С.В. Голуб, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, Черкаси.